

PERCEPCIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN VINCULADOS A ORGANIZACIONES DE SELVA ALTA

Leonor Huamán¹, Luis Fidel Abregú²

Recepción: 13 de marzo de 2014

Aceptado: 16 de noviembre de 2014

Resumen

El objetivo fue establecer las diferencias de percepción de habilidades directivas (HD) según los graduados vinculados a organizaciones públicas y privadas (52,9%) y de acuerdo al número de trabajadores supervisados en organizaciones de Selva Alta (Huánuco, San Martín y Ucayali; Perú). *Metodología*: según su naturaleza es evaluativa con diseño transversal comparativo. Participaron 34 bachilleres en administración (diferentes universidades). El instrumento de recogida de datos fue: CHD adaptado del MSI de 20 pares de ítems (4 opciones, tipo likert) (1); su fiabilidad según consistencia interna y división por mitades fue adecuada. Se realizaron análisis de distribución, de homogeneidad y de evaluación de diferencias. *Resultados*: apenas el 11,8% de directivos alcanzaron alto nivel de HD para la gestión del talento humano, destacándose en la delegación de funciones, el fomento para la colaboración, la asesoría y la formación de colaboradores. La mayoría (88,2%) requieren mejorar parte de las cuatro dimensiones de HD. La mejor percepción de HD ocurre en el sector público y cuando los supervisados son 6-15 trabajadores. *Discusión*: desde la perspectiva de un grupo homogéneo, se confirman que las HD difieren cuando la valoración ocurre en diferentes contextos y de tres o más grupos de trabajo (hace 2-8 años); aunque estas habilidades a pesar de evaluarse mediante dos grupos comparativos son similares por estar basadas en competencias.

Palabras clave: Gestión del talento humano. Habilidades directivas. Organizaciones de servicio. Directivos. MSI (Indicator of management skills). Selva Alta.

Abstract

The objective was to establish the differences of perception of managerial skills (MS) according to the committed college graduates to public and private organizations (52,9 %) and according to supervised number workers in organizations from Huánuco, St Martin and Ucayali. *Methodology*: according to his nature, it is evaluative with transverse comparative design. Participated Thirty four (34) Management graduate; from different universities). The instrument for drawing information was the questionnaire MSQ adapted of the MSI (1) of 20 pairs of items (4 options, likert type) and his reliability according internal consistency and division by halves was adapted, analyses of distribution, of homogeneity and evaluation of differences (student "t" test) were performed. *Results*: only 11,8 % of executives reached high level MS for the management of the human talent, being outlined in the delegation of functions, the promotion for the collaboration, the advising and the collaborators' formation. The majority (88,2 %) they need to improve part of four MS dimensions. The MS best perception happens in the public sector and when the supervised ones are 6-15 workers. *Discussion*: from the perspective of a homogeneous notable group, they are confirmed that the MS differ when the valuation happens in different contexts and of three or more workgroups (2-8 years ago); though these skills in spite of be evaluating by means of two comparative groups are similar on having been based in competencies.

Key words: Human resources management. Managerial skills. Organizations of service. Officials business. MSI (Indicator of management skills). Peruvian Amazon.

¹ Profesora asociada, Área Académica de Gestión Empresarial, Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú. Av. Universitaria Km. 1,5 UNAS Tingo María, Perú. Teléf. 0051-980836506. E-mail: nonih_99@hotmail.com.

² Profesor asociado, Área Académica de Desarrollo Humano, Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú. Teléf. 0051-940068702. E-mail: luis.abregu@unas.edu.pe.

Introducción

Tomando en cuenta que el liderazgo de alta dirección posibilita la creación de organizaciones orientadas al aprendizaje, porque contribuyen tanto en la satisfacción de los empleados como en la mejora continua; condiciones necesarias para lograr la satisfacción de los clientes y, propiciar el desarrollo de una cultura organizacional de calidad con implicación y responsabilidad del personal. Es un consenso acerca del papel fundamental que desempeña el factor humano tanto en empresas manufactureras como de servicios (2), encontrándose desde la década del noventa la asociación entre las dimensiones de satisfacción de empleados y calidad de servicios a los clientes (3).

El estudio de las HD centradas en las relaciones interpersonales como sostiene un autor (4), es conocerse a sí mismo y ver cómo puede trabajarse mejor con otros, liderar subordinados, resolver conflictos e implementar cambios; que son tan importantes como el saber manejar el negocio. Atribuyéndose que los más exitosos no son los de mayor inteligencia sino los que saben trabajar con el personal (5,6); verificándose que la inteligencia emocional para el trabajo directivo está en las habilidades interpersonales (7). Derivándose que para el manejo efectivo del trabajo en equipo sin bloquear la motivación del personal, previamente requiere escuchar, transmitir convincentemente las ideas y aprender a concebir la visión y las estrategias consistentes. Por ello, específicamente en el sistema de competencias para la evaluación del personal directivo deberá identificarse las características de alto desempeño que en el constructo teórico de gestión por competencias aplicable al ámbito directivo y en la práctica empresarial (8), es señalado como el conjunto de conocimientos, las habilidades, actitudes y rasgos personales que posibiliten realizar con éxito el trabajo.

De ahí que, el logro de la competitividad en las empresas e instituciones implica la aplicación de estrategias basadas en competencias, y estudiando las HD desde la perspectiva de los colaboradores pueden predecirse objetivamente las competencias individuales. Puesto que el perfil de HD es esencial si se quiere identificar a los mejores directivos tanto en el sector productivo, de servicios como en la actividad privada o pública; que evaluadas a través de un grupo de involucrados con características homogéneas, pueden determinarse objetivamente el estado actual y el estado deseado de conocimientos y comportamientos, pero fundamentalmente sobre las habilidades. Siendo el mérito del sistema de competencias en la evaluación del personal, conocer las características de los directivos con mayor éxito permitiendo establecer las brechas entre las competencias estudiadas y las requeridas por el puesto y, como

señalan los autores (9) facilitan la planificación de acciones de mejoramiento y la evaluación fiable del desempeño mediante parámetros contrastables, como son los comportamientos deseados y los observados. Por ejemplo, las actitudes, que son las más solicitadas por estar vinculados al desarrollo conductual, es el desafío de la capacitación en competencias difícilmente entrenables como la autoconfianza, el manejo del fracaso, el autocontrol y la flexibilidad. De esta forma estaremos preparados para afrontar los retos del ambiente exterior, ya que teniendo definido jerárquicamente las competencias para un determinado puesto directivo, se mejoran la dirección y la gestión; y se establecen por diferencia aquellas necesidades subyacentes.

Siendo el estudio importante de por sí, porque los directivos o gerentes para mejorar su desempeño necesitan saber cómo están dirigiendo a sus colaboradores y porque ayuda conocer las fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano. Luego comparar los resultados entre la autoevaluación y la percepción de sus colaboradores, obteniendo una imagen sobre cómo dirigen y qué habilidades necesitan desarrollar. Además, estableciendo la línea base sobre las HD pueden evaluarse los progresos y comparar los resultados antes y después del entrenamiento en las organizaciones.

Al respecto, un antecedente en la zona de estudio indica por ejemplo, que los comportamientos observables causalmente relacionados con un alto desempeño en puestos directivos de una universidad pública peruana, basado en el enfoque de Boyatzis como de Pereda y Berrocal (8,9); y evaluados desde la perspectiva del personal docente y administrativo (n=79). Entre otras variables, las competencias directivas, las habilidades de liderazgo basado en la inteligencia emocional, las habilidades sociales, de la empatía y las habilidades para el trabajo en equipo (evaluadas mediante entrevista y encuesta sociométrica). Solo tres de cinco dimensiones de competencias del funcionario con alto desempeño en la gestión universitaria, convergían causalmente en un directivo (el resto fueron percibidos con bajo nivel de competencias) (percibidas por 67% de colaboradores). Cualitativamente las características propias de dicha competencia están referidos a: que transmiten a sus colaboradores el conocimiento y la adaptación al trabajo en diferentes áreas que supervisan, que evalúan por resultados y, que manejan y dirigen acertadamente los grupos (11).

De lo descrito el objetivo fue determinar las diferencias de percepción de HD en graduados vinculados a organizaciones públicas y privadas, y de acuerdo al número de trabajadores que supervisan los directivos de Selva Alta peruana.

Materiales y métodos

En el estudio se han considerado como variables las HD que abarcan las dimensiones: i) habilidades para el liderazgo, ii) para la ejecución o práctica, iii) para el desarrollo del recurso humano y, iv) habilidades para la gestión del cambio en las organizaciones. Según su naturaleza el tipo de investigación es evaluativa con diseño transversal comparativo. Participando voluntariamente en el estudio los graduados en administración (n=34) involucrados a organizaciones principalmente de servicios (Cuadro 1). En la recolección de datos se utilizaron un cuestionario de entrevista sobre HD (CHD) adaptado de la versión española MSI (*indicator of management skills*) de 20 pares de expresiones en sentido de competencias (1A/1B hasta 20A/20B) de 4 opciones de respuesta tipo likert (nunca=0; siempre= 3) (1). Cuya confiabilidad fue evaluada mediante consistencia interna (alfa de Cronbach) y la estabilidad de respuestas según la técnica de división por mitades (55% de ítems del CHD). El instrumento en referencia fue readaptado

Cuadro 1. Número de directivos en organizaciones de Selva Alta según sector, género, tiempo de vinculación y número de trabajadores supervisores, 2014

Agrupación	Número	Porcent.
Ubicación		
Padre Abad	2	5.9
Mariscal Cáceres	3	8.8
Tocache	6	17.7
Leoncio Prado	23	67.6
Sector		
Público	16	47.1
Privado	18	52.9
Género		
Masculino	22	64.7
Femenino	12	35.3
Tiempo de vinculac.con graduados		
1 - 3 meses	3	8.8
6 meses - 1 año	15	44.1
1 ½ - 2 años	9	26.5
2½ - 5 años	6	17.7
7 años	1	2.9
Número de trabajadores supervis.		
2 - 5	18	52.9
6 - 10	5	14.7
11 - 15	6	17.6
16 - 30	4	11.9
200	1	2.9
TOTAL :	34	100

Fuente: Entrevista a graduados, ene 2014.

transculturalmente usando un doble criterio de evaluación (concordancia-discordancia semántica) en grupo de estudiantes de último año (Universidad de Alcalá, España) y en otro grupo de egresados de administración peruanos (Universidad Nacional Agraria de la Selva, 2012) (11).

Análisis estadístico: El procedimiento de evaluación de la distribución de datos fue automática (SPSS v.17) mediante "Z" de K-S, resultando que el índice tanto en la variable HD (Z=0,732) como en las dimensiones: i) habilidades para el liderazgo (Z= 0,625); ii) habilidades para la ejecución o la práctica (Z= 0,874); iii) habilidades para el desarrollo del talento humano (Z= 0,613); y iv) habilidades para la gestión del cambio (Z= 0,894) muestran distribución homogénea. Igualmente se evaluaron el coeficiente de variación (CV=26,2% hasta CV=28,7%). Las diferencias de percepción de habilidades directivas según pertenencia al sector e intervalos del número de trabajadores supervisados por los directivos, fueron determinadas mediante prueba "t de Student".

Cuadro 2. Percepción de habilidades directivas desde la perspectiva de los graduados de administración con vinculación en organizaciones de Selva Alta, 2014

NIVEL DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS	NÚM.	PORCENT.
ALTO NIV.DE HABILID.DIRECTIVA (102 - 120 EN CHD)	4	11.8
HABILID.DIRECTIVA ACEPTABLE (59 - 101 EN CHD)	25	73.5
BAJO NIV.DE HABILID.DIRECTIVA (31 - 58 EN CHD)	5	14.7
TOTAL :	34	100
Prom edio: 78,62; DE= 20,59		

Fuente: Entrevista a graduados, ene 2014.

Resultados

Habilidades directivas desde la perspectiva del graduado en administración

Desde la perspectiva de los graduados entrevistados que tuvieron vinculación en igual número de organizaciones y de acuerdo al marco teórico-conceptual, en que las competencias directivas serán aquellas causalmente relacionadas a un buen o excelente desempeño (8). Solamente el 11,8% de los directivos alcanzaron desarrollar alto nivel de habilidades en la dirección del talento humano (puntuac. global: 102-120) en CHD (Cuadro 2), que está caracterizado por orden de puntuación en tres de cuatro dimensiones: a) alta habilidad de liderazgo, para comunicar y definir estrategias, para motivar y estimular, dando ejemplo y representando al equipo de trabajo (29-30 puntos en CHD); b) alta habilidad para el

desarrollo del talento humano, para formar, asesorar, proporcionar *feedback* y para delegar tareas (29-30 puntos en CHD); c) alta habilidad para la gestión del cambio, porque busca oportunidades de mejora, asume riesgos e informa a sus colaboradores comprometiéndose con dichos cambios (28-30 puntos en CHD).

En el segundo nivel de competencias aceptables (59-101 puntos en CHD), se encuentran la mayoría de directivos (73,5% del total); en el nivel inferior o de bajas HD están el 14,7% (≤ 58 puntos en CHD). En conjunto la mayoría de los directivos (88,2%) requieren mejorar y/o desarrollar HD en las cuatro dimensiones.

Diferencias de percepción de habilidades directivas según el sector y el número de trabajadores supervisados

a) La percepción de HD está altamente diferenciada entre el sector público y privado al cual pertenecen las organizaciones, siendo el primer grupo con mayor desempeño, aunque las respuestas son menos homogéneas que las del sector privado ($DE=20,82$ vs $DE= 14,94$). Cuyas HD de mayor desempeño en la cuarta parte de directivos (25%), es que pueden motivar y estimular a sus colaboradores y, dan ejemplo al equipo de trabajo.

b) Las HD están significativamente diferenciadas cuando el número de trabajadores supervisados se incrementan desde seis hasta 15 trabajadores. En cambio, cuando el número de supervisados son menores ($n=2-5$) o superiores ($n=16-30$) al intervalo señalado (6-15 trabajadores) las HD disminuyen. En el primer caso (desde 96,80 o 99,00) hasta 67,33 puntos en CHD. Por otro lado, específicamente cuando el número de trabajadores supervisados abarca entre 11 y 15 (grupo 3), el desempeño en las HD son menos variables ($DE=9,53$) que el resto de grupos, que según orden ascendente de dispersión son los grupos cuatro, uno y dos (Figura 1).

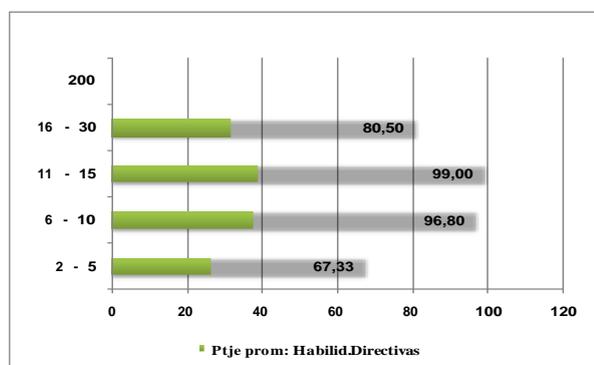


Figura 1. Desempeño promedio de habilidades directivas según el número de trabajadores supervisados por los directivos de organizaciones de Selva Alta, 2014.

Las diferencias de porqué las HD en los grupos tres y dos (por orden ascendente de desempeño en CHD) se destacan, se deben principalmente porque el 54,5% de sus directivos fueron mejor percibidos en la dimensión desarrollo, que como es sabido, abarca los indicadores de delegación de funciones, fomento de la colaboración, la asesoría y formación de sus colaboradores durante el tiempo de vinculación en la organización.

Cuadro 3. Diferencias de percepción de habilidades ("t") según el número de trabajadores supervisados por los directivos de organizaciones de Selva Alta, 2014.

Gr u	Inte rv.tr abaj. supe rvis ad.	Núm .	Pr om .	D.E	p	
					signific. <0,05 (bi lateral)	
1	2 - 5	18	67.33	16.08	0.002	0.152
2	6 - 10	5	96.80	20.30	$t = -3,436; gl =21$	
3	11 - 15	6	99.00	9.53	$t = -4,525; gl =22$	
4	16 - 30	4	80.50	15.59	$t = -1,486; gl =20$	
2	6 - 10	5	96.80	20.30	0.817	0.046 ^a
3	11 - 15	6	99.00	9.53	$t = -0,238; gl =9$	
4	16 - 30	4	80.50	15.59	$t = 1,138; gl =7$	
TOTAL		33 *				^a $t = 2,357; gl =8$

* Se excluyó a una empresa, porque no tiene comparación (prom y D.E= cero).

Fuente: Entrevista graduados, ene 2014.

Discusión

En el trabajo se establecieron las diferencias de percepción de HD en graduados vinculados a organizaciones públicas y privadas, según sea el género, el tiempo de vinculación y de acuerdo al número de trabajadores que supervisaban los directivos de Selva Alta. Concluyéndose que la frecuencia de directivos con alto nivel de HD para la gestión del talento humano (11,8%), tiene concordancia con la delimitación señalada en que aproximadamente el diez por ciento del total de directivos presentan competencias superiores, y que dichas competencias están causalmente relacionadas a un buen desempeño o excelente desempeño (8, 9). Y comparando dicha cantidad con los directivos de la zona de estudio, la variación porcentual es muy baja ($\Delta= 1,8 \%$). Aunque desde la perspectiva de los empresarios, dirigentes e industriales del sector calzado de Lima apenas alcanzaba el 1.0% de directivos con altas habilidades (12). Mientras que en gerentes del sector metalmecánica venezolanas (13) el 72% se destacaban en habilidades técnicas y el 28% tenían bajas habilidades humanas; existiendo 17% de trabajadores carentes de sentido de pertenencia y 4% con malas relaciones interpersonales. Cuyos resultados indican que en los gerentes de las pequeñas empresas predominaban los líderes autocráticos y paternalistas. Pero el éxito señalado, entre otros aspectos se debe probablemente a que la mayoría son de servicios y, como señalan (14), las PYME mexicanas por ejemplo, fueron también exitosas porque se desarrollaron tanto en la producción agroindustrial como de servicios, y más

que la formación y experiencia del gerente el papel en los recursos humanos eran más importantes.

Lo cual está confirmándose que en la zona de estudio a pesar que solo la cuarta parte de los directivos motivaban y estimulaban a sus colaboradores y eran ejemplo del equipo de trabajo; las habilidades directivas son favorables y están altamente diferenciadas específicamente cuando las organizaciones pertenecen al sector público; y claro está que más de la mitad (64,7%) de dichas organizaciones son de servicios (educativos, financieros, servicios públicos de diferentes sectores, de control aéreo, de infraestructura social y de hospedaje).

En relación a los indicadores de HD destacadas especialmente en la dimensión de liderazgo, en las instituciones públicas chilenas el logro fue menor (7.9%), ya que la mayor atención estuvo orientado a las habilidades de comunicación empática en directivos (15). Frente a la tendencia predominante de HD (32,8%) hacia la motivación, desarrollo y asesoramiento de logro; como de formación y desarrollo del talento humano en directivos de universidad pública de la zona (11). Pero cuando las habilidades son percibidas por un grupo experto (graduados en administración) y se clasifican a los directivos con el nivel inferior (14,7%); en las instituciones públicas chilenas es menor (7.9%) con una variación porcentual equivalente a $\Delta = -46,2\%$, esto a pesar de estar asociado a un estilo de liderazgo autoritario y con resistencia al cambio (15).

Por ello en las pequeñas y medianas empresas manufactureras, por ejemplo, para tener éxito en los programas de desarrollo del personal, previamente se requiere del compromiso de los directivos, además de la comunicación efectiva y el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo (2). Que en la teoría las competencias para adaptarse y manejar grupos están relacionadas a la capacidad para manejar presiones y acentuar el trabajo en equipo. Características imprescindibles para alcanzar el éxito personal y profesional en circunstancias modernas y críticas (5).

Además, las habilidades para comunicarse expresivamente y poder comprender a los clientes, están explicando un buen desarrollo de la inteligencia social que el autor (6) señala como la capacidad de entender a los demás y entender el modo en que reaccionarán ante diferentes situaciones y, contagiar las emociones e interesarse por los demás; ya que estas habilidades promueven la cognición y aptitud social, características fundamentales para alcanzar la competitividad en la gestión basada por competencias.

Respecto al género de los directivos comparados con instituciones de educación superior de Lima,

los resultados difieren principalmente en estilos de liderazgo donde más de la mitad (57,9%) de varones adoptaban un estilo transaccional (16), seguido de los aspectos de delegación de funciones y estimulación al desarrollo personal también en varones (67,4%). Mientras tanto, desde la perspectiva de un grupo homogéneo entrenado en la carrera de administración y conociendo que el número óptimo de trabajadores supervisados para que los directivos obtengan una mejor percepción abarca desde seis hasta 15 trabajadores; y estas diferencias se deben principalmente a que más de la mitad de los directivos (54,5%) tenían mejores habilidades para la delegación de funciones, para el fomento de la colaboración, la asesoría y formación de colaboradores. Es variable con los resultados señalados en (11,14-16); porque la valoración en dichos autores se hicieron en diferentes contextos y desde el punto de vista de dos o más grupos de trabajo como en periodos diferentes, que abarcan desde uno hasta ocho años de separación al estudio realizado en Selva Alta. Aunque solo uno, estuvo orientado a la evaluación basada en competencias, que en la teoría, corresponde a los elementos básicos del modelo de gestión de recursos humanos por competencias y valores (9), como de la gestión por competencia laboral y la formación profesional planteadas (17,18). Indicándose que la gestión por competencias parte del análisis de la misión y visión de la institución o empresa y, de la aplicación práctica de los conocimientos y las habilidades que corresponden a las necesidades estratégicas de las empresas y organizaciones.

El aporte del estudio es haber diferenciado las HD en sus cuatro dimensiones e identificar directivos con altas competencias, aplicando el enfoque de gestión basada en competencias y valores; desde la perspectiva de un grupo homogéneo conocedor de las ciencias administrativas. Asimismo, se han verificado las competencias subyacentes psicosociales y directivas deficitarias, agenda para ser desarrolladas en los programas de formación y desarrollo del capital humano que promuevan las universidades y centros privados. Las limitaciones están referidas al tamaño de muestra, porque como es natural hubo pérdida de participantes por rechazo para no sentirse comprometidos, y el haber empleado un largo periodo de entrevista para organizar un grupo homogéneo, que de por sí fue complicado porque la zona de estudio es muy extensa. En el estudio se han considerado el principio ético del consentimiento informado, participando solo los graduados con aceptación voluntaria, a quienes se informó que los resultados serían únicamente válidos para el análisis global orientado a desarrollar programas de mejoramiento para la gestión del talento humano.

Conclusiones

1. Desde la perspectiva de los graduados en administración vinculados a organizaciones de Selva Alta y acorde a las competencias señaladas (1,8), solamente el 11,8% de los directivos (director, administrador, gerente, jefe o coordinador) alcanzaron desarrollar alto nivel de HD para la gestión del talento humano.
2. Los directivos con altas HD (11,8%) se destacan en tres de cuatro dimensiones y en 13 de 20 indicadores siguientes: i) alta habilidad de liderazgo para comunicar y definir estrategias, para motivar y estimular, dar ejemplo y representar al equipo de trabajo (5 indicadores). ii) alta habilidad para el desarrollo del talento humano, orientado a formar, asesorar y proporcionar *feedback* como planificar la carrera del personal y delegar tareas (4 indicadores). iii) alta habilidad para la gestión del cambio, porque buscan oportunidades de mejora, asumen riesgos e informan a sus colaboradores comprometiéndose con dichos cambios (4 indicadores).
3. Cerca de las tres cuartas partes (73,5 %) de directivos son percibidos con HD de nivel aceptable y el 14,7% con habilidades de nivel inferior. En conjunto la mayoría de los directivos (88,2%) requieren mejorar o desarrollar en las cuatro dimensiones de las HD.
4. Según el sector al cual pertenecen las organizaciones: las HD son más favorables y altamente diferenciadas cuando las organizaciones pertenecen al sector público. Correspondiendo a la cuarta parte de los directivos (25%) los que saben motivar y estimular a sus colaboradores y, dar ejemplo al equipo de trabajo.
5. Cuando el número de trabajadores supervisados abarca entre seis y 15, las HD para la gestión del talento humano son mejores y significativamente diferentes al resto de grupos. En cambio, cuando el número de trabajadores supervisados son menores (2-5 trabajad.) o superiores (16-30 trabajad.) las habilidades disminuyen. Está marcada diferencia respecto al grupo II y III, se debe principalmente a que más de la mitad (54,5%) eran percibidas con las mejores habilidades para la delegación de funciones, al fomento para la colaboración, para la asesoría y formación de sus colaboradores.

Las recomendaciones para desarrollar las competencias psicosociales que el estudio ha verificado, está en que los programas de formación y desarrollo del capital humano que promuevan las universidades y centros privados, deben orientarse prioritariamente hacia la mejora de competencias

subyacentes y directivas deficitarias. Incorporar las habilidades que fortalecen la agrupación de valor en los procesos productivos, y que son capaces de generar ventaja competitiva en la pequeña y mediana empresa de la zona. Igualmente en el proceso de implantación de sistemas ERP (*enterprise resource planning*) será necesario reconsiderar la investigación relativa al papel que desempeña el factor humano, particularmente en el liderazgo y compromiso directivo; incluyendo la motivación, los rasgos de personalidad, los valores individuales y organizacionales.

Referencias bibliográficas

1. Quarry P, Ash E, Berg J. Indicador de habilidades directivas (MSI). Madrid: EOS, Actual - Recursos Humanos; 2008.
2. Serrano AM, López C, García G. Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del *management*. Cuadernos de Gestión. 2007; 7(1): 33-49.
3. Madu CN, Kuei C, Jacob RA. *An empirical assessment of the influence of quality dimensions on organizational performance*. *International Journal of Production Research*. 1996; 34(1): 1943-1962.
4. Robbins S. Comportamiento organizacional, conceptos, controversias, aplicaciones. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana; 1999.
5. Goleman, D. Inteligencia emocional. Argentina: J.Vergara Editor; 2002.
6. Goleman, D. Inteligencia social. Barcelona: Ed. Kairós; 2008.
7. Codina A. Inteligencia emocional. Para el trabajo de dirección. La Habana: Universidad Libre; 2010.
8. Boyatzis RE. *The competency manager: a model for effectiveness performance*. 2001. En: Pereda M, Berrocal F. El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces; 2003.
9. Pereda S., Berrocal F. La evaluación de competencias. Almería: SORAD, Universidad de Almería; 2005.
10. Grados J, Beutelspacher O, Castro M. Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales. Sevilla: Trillas-Eduforma; 2006.
11. Abregú LF, Sebastián E. Convergencia de competencias directivas y socioemocionales subyacentes a funcionarios de universidad pública peruana. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educacao, Brasil*. 2012; 7(3):117-132.
12. Huamaní PL. Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana. [tesis doctoral] Lima: Facultad

- de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2012.
13. Ferrer J, Clemenza C. Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias*. 2006; 7(1): 81-100.
 14. Estrada RB, García D, Sánchez VG. Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2009; 14(46): 169-182.
 15. Carreño DAH. Evaluación de un programa de habilidades directivas y gestión pública para la modernización del Estado en la Tesorería General de la República [tesis de título de ingeniero] Santiago de Chile: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile; 2007.
 16. Alcaide LI. Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores. [tesis de maestría] Lima. Escuela de Graduados, Pontificia Universidad Católica del Perú; 2002.
 17. Allens M. Dirección estratégica de recursos humanos. *Gestión por competencias. Casos*. Buenos Aires: Granja; 2007.
 18. Mertens L. La gestión por competencia laboral en empresas y la formación profesional. Madrid: OEI; 2000.
 19. Serrano AM, Hernando G. La vertiente organizativa de los sistemas de planificación de recursos de la empresa (ERP): Revisión de la literatura y perspectivas de futuro de la investigación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 2006; 12(3): 63-76.